

『だから僕たちは、組織を変えていける』

【だかぼく速習 30分版】

だかぼくのエッセンスを一気に学ぶ

齊藤 徹



はじめに

- ① 社会は、指数関数的に変わっている。
- ② ならば、組織は変わっているだろうか。
- ③ この本の目的は、組織を変えることだ。
- ④ やる気に満ちた、やさしい組織をつくる。
- ⑤ 一人から始める。組織は変えていける。

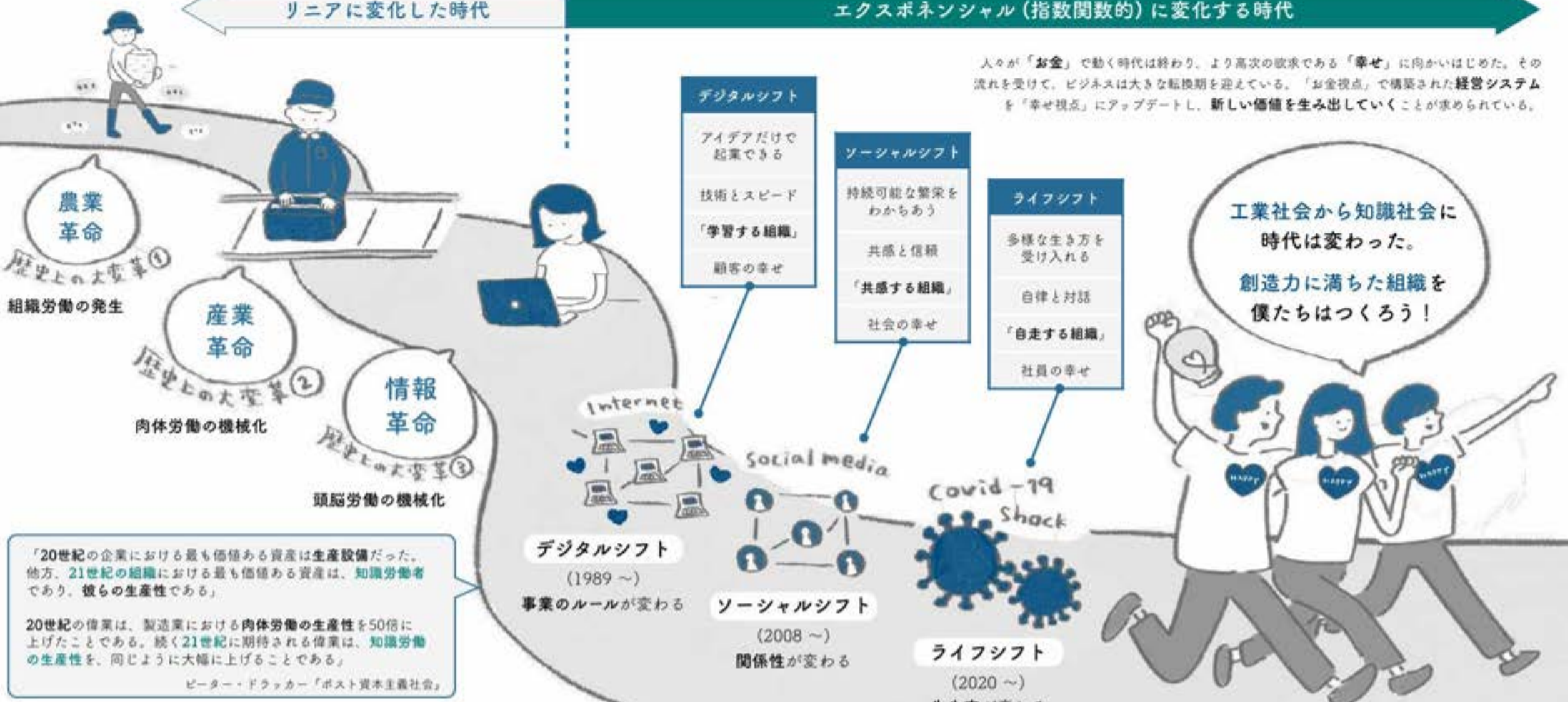
時代は変わった。組織はどうか？



リニアに変化した時代

エクスポネンシャル (指数関数的) に変化する時代

人々が「お金」で動く時代は終わり、より高次の欲求である「幸せ」に向かいはじめた。その流れを受けて、ビジネスは大きな転換期を迎えている。「お金視点」で構築された経営システムを「幸せ視点」にアップデートし、新しい価値を生み出していくことが求められている。



「20世紀の企業における最も価値ある資産は生産設備だった。他方、21世紀の組織における最も価値ある資産は、知識労働者であり、彼らの生産性である」
20世紀の偉業は、製造業における肉体労働の生産性を50倍に上げたことである。続く21世紀に期待される偉業は、知識労働の生産性を、同じように大幅に上げることである」
ピーター・ドラッカー「ポスト資本主義社会」

これからの組織は「統制」から「自走」へ



工業社会の組織モデル～計画し、警戒し、統制する組織

知識社会の組織モデル～学習し、共感し、自走する組織



古いパラダイムの組織モデルとは
人の心を軽視した数字重視の経営手法のことだ。

知識社会において重要なのは人間性への回帰。
人間的で、クリエイティブな経営モデルだ。

- 「学習する組織」 結果を…人を評価する基準ではなく、学習する機会と捉える組織
- 「共感する組織」 現実を…過剰に警戒する対象ではなく、共感する機会と捉える組織
- 「自走する組織」 仕事を…義務ではなく、自己成長と価値創造の機会と捉える組織

- キーは「心理的安全性」と「サーバント・リーダーシップ」
- キーは「パーパス・ドリブン」と「オーセンティック・リーダーシップ」
- キーは「内発的動機づけ」と「シェアド・リーダーシップ」

主体的に ⇒ 関係性 ⇒ 思考 ⇒ 行動 ⇒ 結果

成功循環サイクルの「関係」の質を高める



失敗循環モデル



サーバント・リーダーシップ

「学習する組織」で求められるのは、メンバーを支援し、コラボレーションを促し、組織が目指す成果に導く「サーバント・リーダーシップ」である。

オーセンティック・リーダーシップ

「共感する組織」で求められるのは、正直に率直に信念を貫き、社員、顧客、社会と共感する関係性をつくる「オーセンティック・リーダーシップ」である。

シェアド・リーダーシップ

「自走する組織」で求められるのは、リーダーを固定せず、適材適所で、自然発生的にリーダーとフォロワーを循環させる「シェアド・リーダーシップ」である。

価値観：多様な意見の組み合わせが価値を生む
異なるアイデアを掛けあわせたい

自然体

本音で共創する場

「価値を生みだしたい」という思いから

強がりの仮面

無知の不安

無能の不安

価値観：競争こそが価値を生む
無能や馬鹿と思われたくない

自分のプライドを守るために
自分の意見をいつわりやすい場

自論を戦わせる場

邪魔の不安

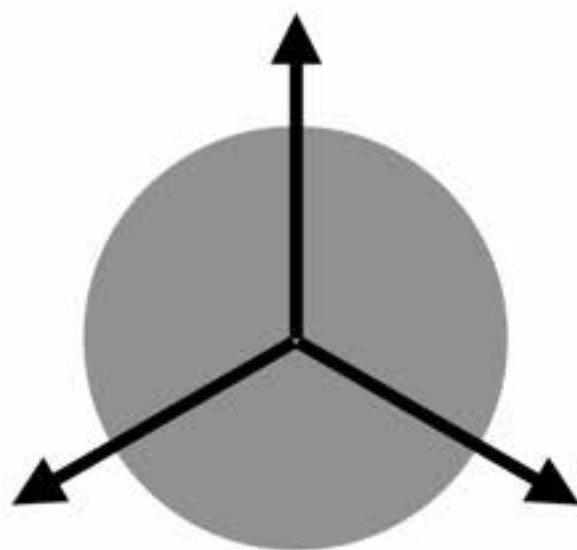
否定の不安

いい人の仮面

価値観：人間関係を大切にしたい
傷つきたくない、傷つけない

他者との関係性を守るために
自分の意見をいつわりやすい場

空気を読みあう場



リーダーは、強がりの仮面をはずそう



ジョナサンのように、場を
優しく照らす太陽になる

コンフォートゾーンへの導線
共感デザイン ①～③

業のまんなの自分にもどり、職場に人間性をとりもどそう。
特にリーダーは、自分の弱みもさらけ出す勇気を持つ。
そこから、チームの思いやりや助け合いが始まっていく。

他者をコントロールする
意識からのシフト



仮面をはずし、自然体にもどり
率直な人間関係を育もう。

人の期待に応える
意識からのシフト

① ホールネス
自然体の
自分に戻る

場の雰囲気や飲まれる
行動からのシフト

⑥ 安心感の醸成
場に安心を
生む

ラーニングゾーンへの導線
価値デザイン ④～⑥

人は話せばわかりあえる。対話を通じて、いい関係性をつくること。
いい組織を望むのであれば、手間と時間をかけて、組織の土壌を耕そう。
僕たちが組織を変えていくために「関係性」がはじめの一歩になる。

思い込みで先走ってしまう
思考からのシフト

⑤ 第三案の共創
建設的に第三案を
共創する



一人ひとりが率直に意見を出しあい
チームとして、価値を創造しよう。

ビジネスライクにつきあう
関係からのシフト

③ 相互の理解
本音で話せる
問柄になる

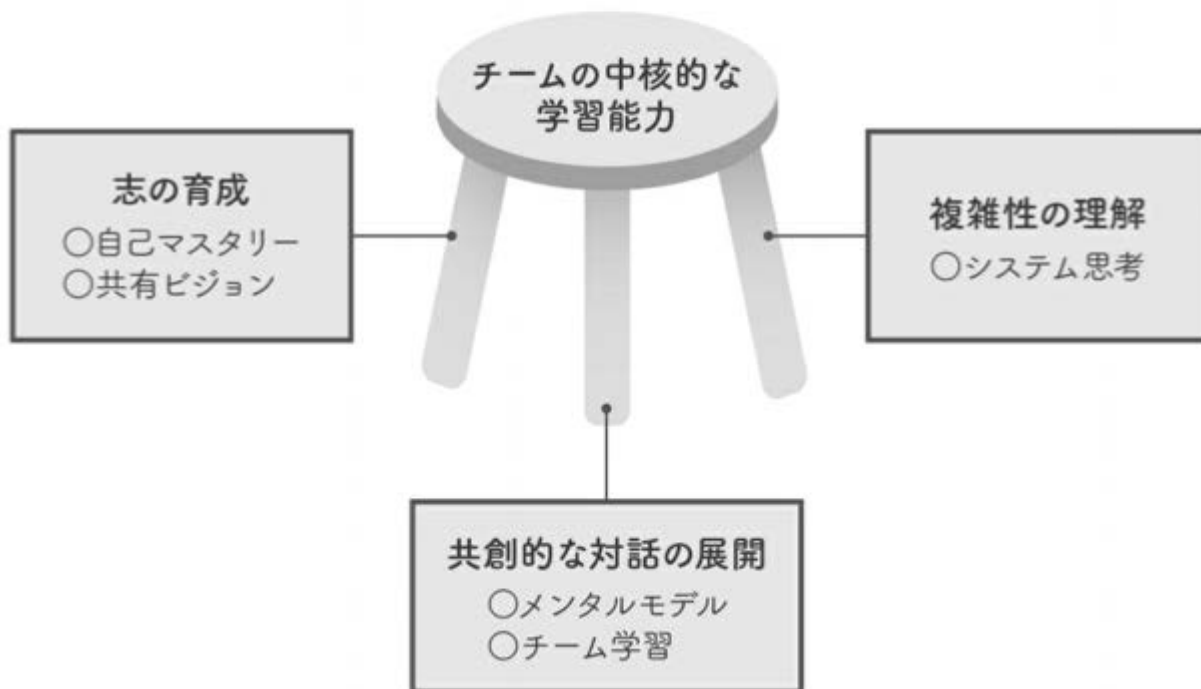
④ パーパスの共有
意識を価値創造
に向ける

人間関係に向けた
思考からのシフト

「心理的に安全な場」をつくるプロセス

「学習する組織」を支える3つの柱

ピーター・センゲ「学習する組織」より



「複雑性を理解する力」：複雑な環境下で要素の相互作用を理解しながら問題の真因を発見し、解決する能力。

「共創的に対話する力」：個人や組織が持つ思考の枠を意識しながら、共に創造的に考え、話しあう能力。

「志を育成する力」：自らを動かす能力。個人の動機づけと組織における意味の共有が重要になる。

「学習する組織」には3つの能力をバランスよく伸ばしていくことが重要で、どれかが突出したり、欠けたりすれば成立しない。

議論と対話の比較

ディスカッション	ダイアログ
問題を部分に分割する	部分を見て全体を理解する
部分間の違いを見る	部分同士のつながりを見る
仮説を正当化/防衛する	仮説を探求する
説得する・売り込む・教える	探求と開示によって学ぶ
ひとつの意味に同意を得る	人々の間で意味を共有する

対話によって実現される「対話型組織開発」

	診断型組織開発	対話型組織開発
主義	本質主義・実証主義 (真実はひとつだけ)	社会構成主義 (人の数だけ現実はあるぞ)
システム	オープンシステム	対話型ネットワーク
行動指針	組織を分析し、 その結果に基づいて変革する	人々の語り方が変わると、 結果的に変革される
重視する点	行動と結果	語り方と意味づけ
実行理念	計画的	継続的、反復的
実行期間	期間限定のアプローチ	エンドレス
開始点	上層部で開始され、 下部に広がる	組織のどこからでもはじまり、 大きく広まる

Googleの「アリストテレス・プロジェクト」

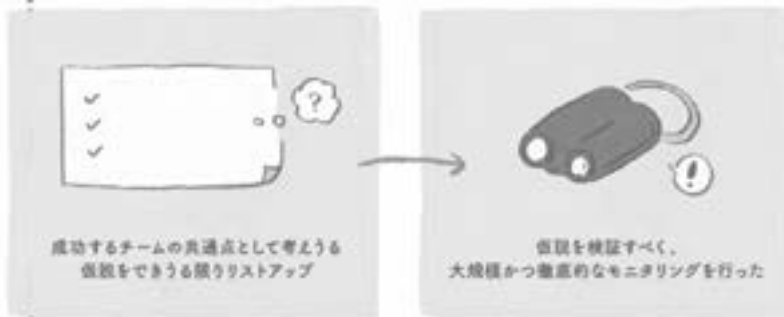
1. チームを設定



2. 評価基準の設定



3. 仮説を設定・モニタリング



出典: Google「Re:work」

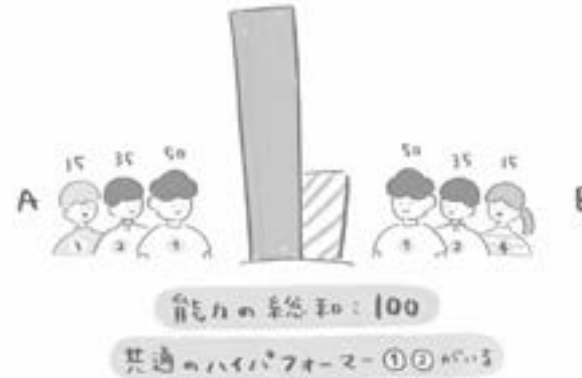
「均等な発言機会」の創出



メンバー全員が均等に発言できる環境の構築が、生産性の高いチームづくりにつながる

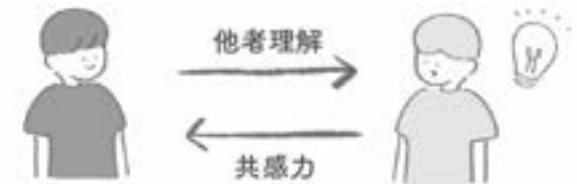
集团的知性の発見

チームの生産性が全然違う!



なぜか2チームの生産性に大きな差が生じた。個人の生産性の総和とチームの生産性は相関関係が少なく、個人へのアプローチよりも集团的知性へのアプローチの方が効果的であるということが分かった。

「社会的感受性」の高さ



他者の感情を、顔色から読み取る能力。自分の発言が相手に及ぼす影響を理解し、相手の表情や言動をみて、想いを読み取ることができる。

5つの成功因子と本書の関連性

5つのチーム成功因子

3章：関係性の質を変える

①心理的安全性

①心理的安全性

メンバーは「他のメンバーに対して対人関係の不安」を感じない。
自分の過ちを認めたり、質問をしたり、新しいアイデアを披露したりしても、
誰も自分を馬鹿にしたり罰したりしないと確信できる。

5章：行動の質を変える

②相互信頼

②相互信頼

メンバーは「クオリティの高い仕事を時間内に仕上げる」
という相互の信頼関係を持っており、
問題が起きた時にも責任を転嫁しない。

4章：思考の質を変える

③構造と明確さ

③構造と明確さ

仕事で要求されていること、その要求を満たすためのプロセス、
メンバーの行動がもたらす成果について、すべてのメンバーが理解している。
目標は、個人レベルでもグループレベルでもよいが、
具体的に取り組みがいきなり、かつ達成可能な内容であることが重要である。

④仕事の意味

④仕事の意味

仕事そのもの、またはその成果に対して目的意識を持つ。
仕事の意味は属人的なものであり、経済的な安定を得る、家族を支える、
チームの成功を助ける、自己表現するなど、人によってさまざまである。

⑤インパクト

⑤インパクト

自分の仕事には、組織において、
社会において意義があるとメンバーが主観的に思える。
個人の仕事がどのようなインパクトをもたらしているかを
可視化すると効果的である。

心理的安全性を阻害する要因

4つの不安

無知への不安
こんな単純なことも
わからないのかと言われそう



無能への不安
こんな簡単なことも
できないのかと言われそう



否定への不安
反対して、人間関係や自己評価に
傷をつけたくない



邪魔への不安
自分だけ悪目立ちして、
仲間はずれになりたくない

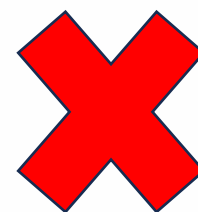


心理的安全性を壊す4つの思考



完璧主義

他者のすべての行動に
完璧さを求めたい



コントロール欲求

他者の思考や行動を
自分の統制下におきたい



過度の所属欲求

同じ価値観や意見を持ち、
一体感ある仲間になりたい

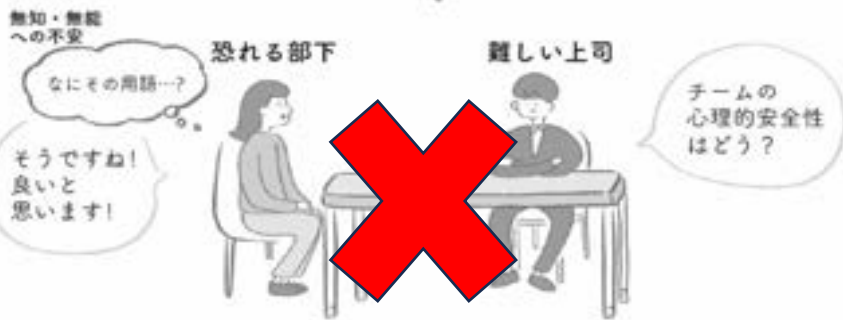


犯人探しの本能

悪いことが起きると、
犯人を探して非難したい

心理的安全性の場 本音で共創する場 = 価値創造重視

自論を戦わせる場



空気を読みあう場



本音で共創する場

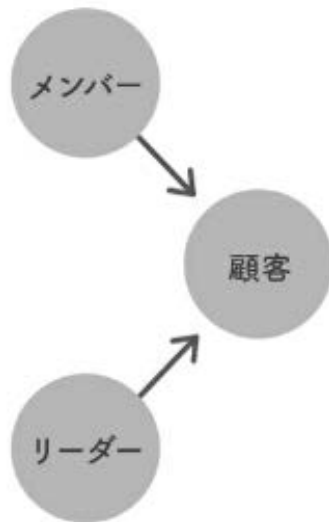


価値創造重視のチームとは

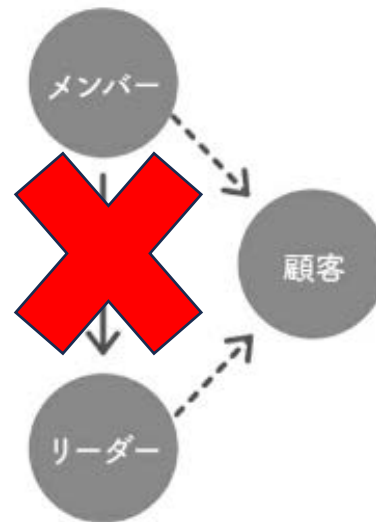
リーダーの発言を受けて

人間関係重視のチームは

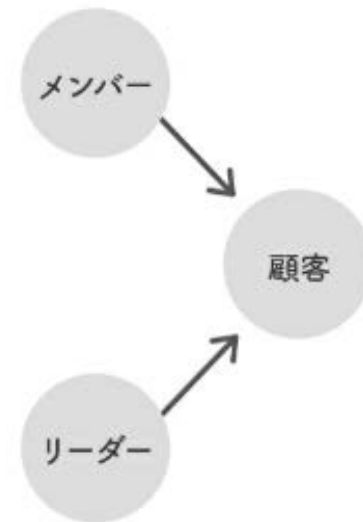
価値創造重視のチームは



(顧客のために!)
ここは〇〇だと思う。
△△はこうしたほうがいい



(顧客のために!)
ここは〇〇だと思う。
△△はこうしたほうがいい

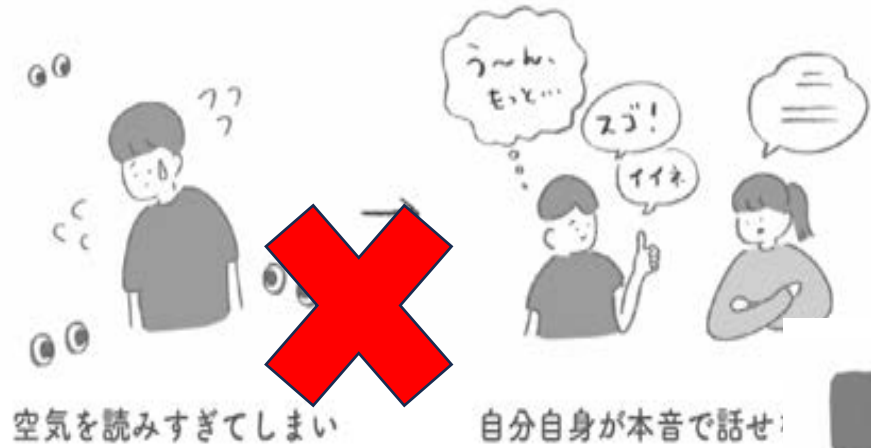


(顧客のために!)
ここは〇〇だと思う。
△△はこうしたほうがいい

(関係性のために!)
リーダーは自分と考えが違う。
常にリーダーに確認しながら進めよう

(顧客のために!)
リーダーと自分は考えが違う。
自分の意見も場に出して最善の第三案をつくろう

落とし穴①「気配りこそ命」



解決策

いつでも自然体で。
 うちからソトに意識をシフトする。

心理的安全性の落とし穴

落とし穴②「全員一致すべき」



解決策

対話によってパーパスを共有し、
 走りながら考える

落とし穴③「話しあえば解決する」



発散と収束を意識して、チームと
 個人の相互作用を最大化する

エドモンドソンが提唱するリーダーの行動



直接話のできる、
親しみやすい人になる



現在持っている知識の
限界を認める



自分もよく間違ふことを
積極的に示す



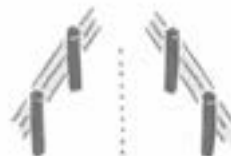
参加を促す



敗は学習する機会であることを
強調する

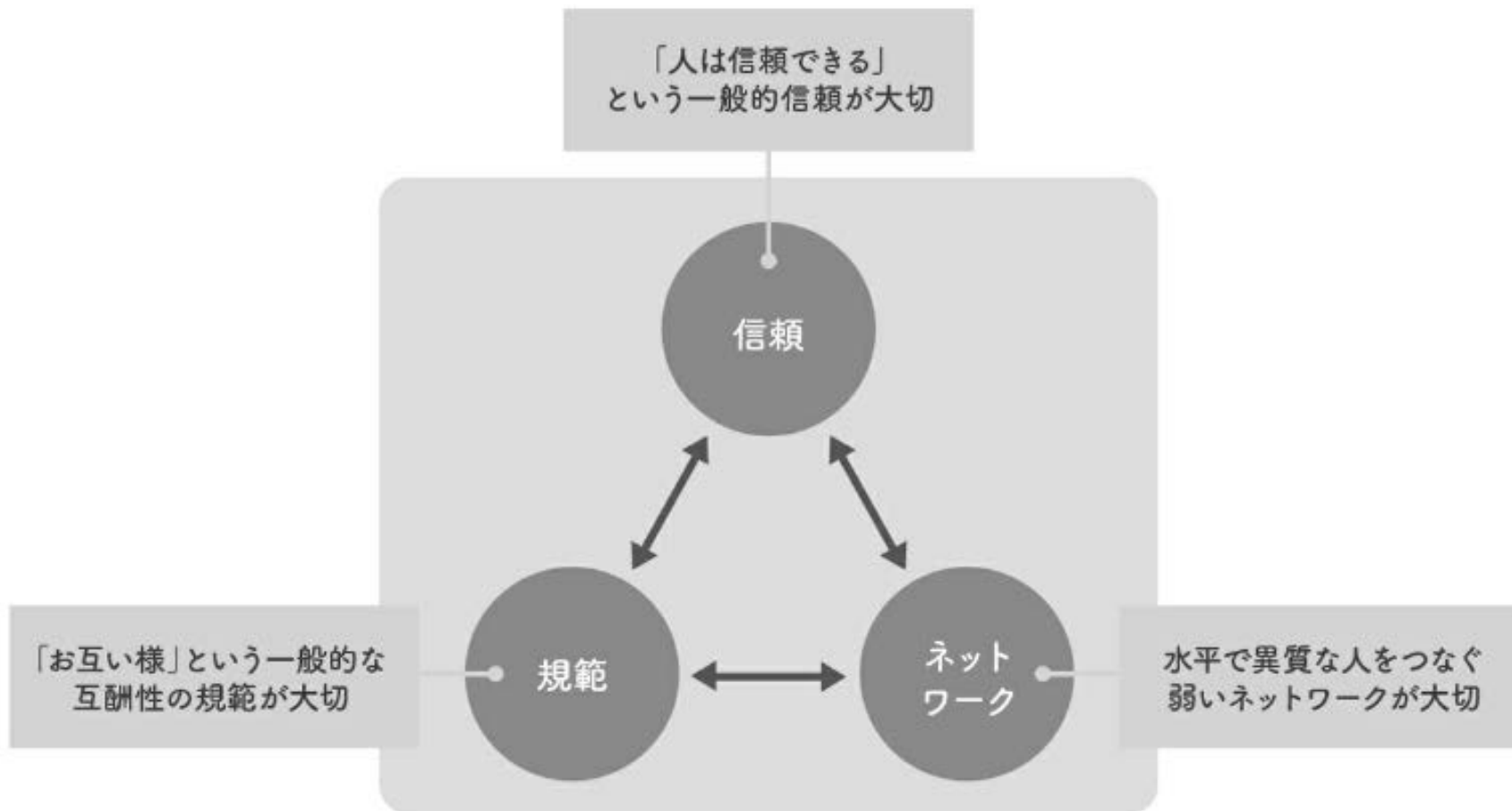


具体的な言葉を使う



境界(規範)を設け、
その意味を伝える

豊かな「ソーシャルキャピタル」を育むための三要素



チームを動かす北極星を見つけよう



夜空の中で、動くことない北極星。
目指す「北極星」がある組織は強い。

【社会にとっての仕事の意味】



ミッションは、社会における存在意義
ビジョンは、組織にとって望ましい未来像
バリューは、組織で共有する価値観



あなたは自分の仕事にどう意味づけるか？
義務としての「ジョブ」
出世の道具としての「キャリア」
使命感に基づく「コーリング(天職)」

【自分にとっての仕事の意味】

主体的に意味づけることで、
どんな仕事でも「天職」になる。

船を造りたかったら、人に木を集めてくるように促したり、
作業や任務を割り振ったりはせず、はてしなく続く広大な海
を暮らすことを教えよ。
サン・テグジュペリ

自走する組織をつくりたいのであれば、手間と時間がかかってもメンバーが「しよう」「したい」と思える環境をつくることだ。

リーダーとは「情報と仕事を配る人」ではなく、「意味と希望を伝える人」なのだ。



自分の強みを発見し、仕事に意味を見出そう。
深く持続する幸せは「意味のある人生」から生まれる。

「意味の追求」とは、
「自分より大きな何かに捧げるために、
自分の最も高い強みを使うこと」である。

「しなくちゃ」から「したい」に変わるステップ

	他律的 ←				→ 自律的	
動機づけ	無動機づけ		外発的動機づけ		内発的動機づけ	
自己調整	なし	外的調整	取り入れ的調整	同一化的調整	統合的調整	内発的調整
	非意図的 有能感の欠如 統制感の欠如	従順 外的な報酬や罰	自我関与	個人的な重要性 感じられた価値	気づき 自己との統合	興味 関心 楽しさ
因果の位置	非自己的	外的	外的寄り	内的寄り	内的	内的
一言でいうと	命令	アメとムチ	義務感	必要性	目的と価値観	好奇心と熱中
言葉にすると	やりたくない やりたいとは思わない	しかたない 人から言われ 仕方なく やらないと 叱られるから	しなくちゃ 不安だから 恥をかきたく ないから	すべき 自分にとって 重要だから 将来のために 必要だから	しよう することが 自分の価値観と 一致するから	したい 面白いから 楽しいから 興味あるから 好きだから

意味を一方向的に「押し付ける」と弊害が生まれる。

頭と心で腹落ちすると「やらされ感」が消える。

組織や社会の規範やルールも、本人が自ら「意味づけ」して「内在化」すると、気持ち「しょう」に変わってゆく。

リーダーとは「情報」と「仕事」を配る人ではない。

「意味」と「希望」を共有できる人なのだ。